

Verslag intern  
toezichthouder  
2024



warande

## Inhoud

1 Inleiding .....	2
2 De scope van verantwoordelijkheden.....	2
3 Algemene verslaglegging.....	2
4 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening .....	3
5 Reflectie vanuit de verschillende rollen .....	4
6 Reflectie op het eigen functioneren.....	6

## 1 Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van stichting Warande ziet het verslag van de interne toezichthouder als een waardevolle manier om verantwoording af te leggen over hoe zij concreet invulling geeft aan het toezicht. Met dit verslag legt de RvT verantwoording af over het eigen handelen en de resultaten hiervan. Naast meer concrete thema's als samenstelling en de belangrijkste onderwerpen die het afgelopen jaar aan de orde zijn geweest wordt in dit verslag gereflecteerd op de wijze waarop de RvT het afgelopen jaar invulling heeft gegeven aan haar rol als toezichthouder. Naast een middel om verantwoording af te leggen is dit dan ook een van de onderleggers voor de continue dialoog met belanghebbenden over de ontwikkeling van Warande en de wijze waarop de RvT in relatie tot die ontwikkeling en de ontwikkelingen in de maatschappij invulling geeft aan haar verantwoordelijkheid.

## 2 De scope van verantwoordelijkheden

De leden van de RvT van Warande zijn aangesteld door Stichting Warande. Stichting Warande is tevens bestuurder van de stichting Huisvesting voor Ouderen. De Raad van Bestuur (RvB) van stichting Warande is tevens de RvB van deze gelieerde stichting. De leden van de RvT houden toezicht op Stichting Warande en de hieraan gelieerde stichting Huisvesting voor Ouderen. Thema's betreffende en de ontwikkeling van de gelieerde stichting zijn integraal onderdeel van de vergaderingen van (commissies van) de RvT van Warande en andere activiteiten die (de leden van) de RvT in het kader van haar verantwoordelijkheid jegens deze stichting onderneemt.

## 3 Algemene verslaglegging

### *Samenstelling van de Raad van Toezicht*

In 2024 werd de RvT van Warande gevormd door:

- Mw. M.H.P. Bögels MBA (tot 01.11.2024)
- Dhr. S.J.A. Timmerman (tot 01.09.2024)
- Mw. C.A. Baan
- Dhr. R. Akkerman
- Dhr. H. Janssen
- Mw. E. Verhoeven (per 01.09.2024)
- Dhr. G. Camps (per 01.09.2024)

De samenstelling van de RvT is, inclusief benoemingstermijnen en hoofd- en nevenfuncties, weergegeven in bijlage 1 van dit jaarverslag. Er is vanwege afloop van de tweede zittingstermijn in 2024 afscheid genomen van twee toezichthouders: dhr. Timmerman en mw. Bögels. Er zijn in 2024 twee nieuwe leden toegetreden tot de Raad van Toezicht van Warande: mw. Verhoeven en dhr. Camps. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door de strategisch adviseur, dhr. Cornelissen, en is te bereiken via [b.cornelissen@warandeweb.nl](mailto:b.cornelissen@warandeweb.nl).

### *Werkwijze van de Raad van Toezicht*

De RvT vindt het vanuit haar rollen als toezichthouder, sparringpartner en werkgever van belang om zich met inbreng vanuit verschillende perspectieven een breed beeld te kunnen vormen van de opgave en het functioneren van Warande. Naast de reguliere (commissie)vergaderingen van de RvT neemt de RvT onder meer deel aan themabesprekingen, is zij jaarlijks aanwezig bij een overlegvergadering van de individuele medezeggenschapsorganen (OR en CCR) met de Raad van

Bestuur, is zij deelnemer aan voor Warande belangrijke bijeenkomsten en spreekt zij op eigen verzoek of op uitnodiging van anderen met belanghebbenden.

De RvT vergadert vijf keer per jaar, de RvB neemt gewoonlijk deel aan deze vergaderingen. Voorafgaand aan elke vergadering van de RvT vindt een bezoek aan een locatie van Warande plaats. Tijdens dat bezoek staat een voor de betreffende locatie urgent en/of belangrijk thema centraal. Gesproken wordt met een (vertegenwoordiging van) bewoners, naasten en/of medewerkers. Elke vergadering van de RvT start met een themabespreking, waarbij een voor Warande belangrijk (strategisch) thema wordt besproken. Een vertegenwoordiging van medewerkers die op dit thema betrokken is, is als gast aanwezig bij deze bespreking.

De auditcommissie (inhoudelijk aandachtsgebied financiën en vastgoed) en de commissie kwaliteit en veiligheid (inhoudelijk aandachtsgebied kwaliteit van zorg en werkgeverschap) vergaderen voorafgaand aan elke RvT vergadering. De directeur bedrijfsvoering is aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie en de vergaderingen van de commissie kwaliteit en veiligheid. RvB en strategisch adviseur zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie en commissie kwaliteit en veiligheid. De remuneratiecommissie (inhoudelijk aandachtsgebied werkgeverschap van de RvT) vergadert twee keer per jaar. De RvB sluit hierbij aan, waarbij de RvT zowel met de twee leden RvB afzonderlijk spreekt als met de voltallige RvB.

## 4 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening

Het aantal ouderen met een zorgvraag blijft de komende jaren toenemen en de krapte op de arbeidsmarkt is structureel. Warande heeft de opgave om de wijze waarop zorg verleent wordt en zorgverlening georganiseerd is samen met belanghebbenden anders vorm te geven. Dit in een tijd waarin we verwachten dat de tarieven door stijgende kosten op macro niveau onder druk komen te staan. De belangrijkste onderwerpen die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest raken allen op eigen wijze aan deze opgave:

- Verzuim en verloop
- Financieel resultaat
- Topstructuur
- Regionale samenwerking
- Vastgoedontwikkeling

De Raad van Toezicht is door Warande geïnformeerd over de ontwikkeling op deze thema's en heeft met name aandacht gevraagd voor meer grip op verzuim en het financieel resultaat.

Naast deze belangrijke onderwerpen zijn de stukken die onderdeel zijn van de planning- en controlcyclus van Warande voor de RvT belangrijke graadmeters voor de ontwikkeling van de organisatie en daarmee onderleggers voor (integrale) bespreking van die ontwikkeling. In 2024 zijn de volgende stukken besproken:

- Kwaliteitsjaarverslag 2023
- Accountantsverslag
- Jaarrekening 2023
- Kaderbrief 2024
- Focusplan 2025
- Begroting 2025
- Strategisch vastgoedplan

De reguliere, doorlopende informatievoorziening van de RvT vindt plaats aan de hand van periodieke (voortgangs)rapportages. Dit betreft de maand- en tertaalrapportages die onderdeel zijn van de planning- en control cyclus, de (tussentijdse) projectrapportages, bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed en kwaliteitsrapportages (interne auditering, externe certificering) die als onderdeel van het kwaliteitsbeleid worden opgesteld. Daarnaast worden inhoudelijke stukken ten behoeve van (thema)bespreking op verzoek van de RvT en/of in overleg met de RvB geagendeerd. Ook wint de RvT informatie in bij diverse belanghebbenden, zie hiervoor 'Werkwijze van de Raad van Toezicht'. Zo hebben er in 2024 themabesprekingen plaatsgevonden over 'het verhaal van Warande in relatie tot de regionale ontwikkelingen' en 'duurzaamheid'. Bij deze bijeenkomsten sluit een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie aan, waaronder een vertegenwoordiging vanuit de RvT.

## 5 Reflectie vanuit de verschillende rollen

De RvT streeft naar een goede balans in haar rollen als toezichthouder, adviseur, werkgever en hoeder van de dialoog.

### *De toezichthoudende rol*

Kern van het toezicht is oog hebben voor en bijdragen aan de externe legitimatie van Warande als onderdeel van de samenleving. Daartoe zet de RvT als in op een constructief kritisch samenspel met de RvB. De RvT ziet toe op de besturing van Warande door het structureel monitoren van heldere en haalbare van de strategische koers afgeleide doelen op het gebied van:

- resultaten;
- gedrag en cultuur;
- systemen.

Ook hecht de RvT eraan als collegiale RvT te acteren en 'grote punten' tijdig in de voltallige RvT diepgaand te behandelen. Daarvoor is het van belang dat aangeboden stukken van goede kwaliteit zijn en een duidelijke vraagstelling aan de RvT bevatten.

In 2024 zijn de volgende thema's als bestuursbesluit ter goedkeuring aan de RvT voorgelegd en de RvT heeft hier haar goedkeuring aan verleend:

- Jaarverslaglegging: jaarrekening, bestuursverslag, kwaliteitsverslag en duurzaamheidsverslag
- Strategisch medewerkersbeleid
- Digitale visie en strategie
- Aangaan lening en vestigen hypotheek
- Focusplan 2025
- Begroting 2025
- Verbouw locatie De Loericker Stee
- Verkoop vastgoed Valckenhof

De RvT heeft in 2024 besluiten genomen betreffende:

- Vaststelling WNT klasse
- Honorering RvT
- Honorering RvB
- Verslag intern toezichthouder
- Algemene profielschets RvT
- Benoeming twee leden RvT
- Samenstelling en voorzitterschap commissies

De samenwerking met de externe accountant is in 2024 positief verlopen.

#### *De adviesrol*

Op de verschillende momenten waarop de RvT in gesprek is met belanghebbenden bevraagt de RvT hun zienswijze op maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot de ontwikkeling van Warande. Daarbij bevraagt de RvT specifiek de keuzes die Warande (niet) maakt. Afhankelijk van het thema en de persoonlijke expertise hebben de leden van de RvT betrokkenen op uiteenlopende thema's inhoudelijk geadviseerd, van vastgoed en werkgeverschap tot kwaliteit van zorg. Ook heeft de RvT invulling gegeven aan haar adviesrol in gesprekken met de RvB over meer reguliere thema's waaronder kwaliteit van zorg, werkgeverschap en vastgoed.

#### *De smalle en brede werkgeversrol*

Voor de RvT zijn de uitgangspunten voor het inrichten van goed werkgeverschap met de bestuurders:

- een heldere bestuursopdracht voor een periode van 4 jaar;
- een continue open en constructief kritische dialoog;
- over en weer transparantie over resultaten en ontwikkelingsbehoefte;
- een jaarlijks evaluatie met een schriftelijke verslaglegging daarvan;
- 2-jaarlijks 360° feedback en accreditatie van de bestuurder.

Het beeld van wat de strategische opgaven van Warande aan competenties en leiderschapsstijl vraagt is integraal onderdeel van de wijze waarop het werkgeverschap is ingericht. Daarnaast heeft de RvT aandacht voor de persoon van de bestuurder in de eigen context, voor de persoonlijke elementen van leiderschap en eigen drijfveren. In het kader van de brede werkgeversrol in relatie tot (regionale) ontwikkelingen is er vooruitlopend op de verwachte pensionering van één van de leden RvB in gesprekken van RvT met RvB gesproken over de topstructuur.

#### *De rol van hoeder van de dialoog*

De RvT heeft de intern belanghebbenden bij Warande in beeld en is gedurende het jaar doorlopend, op verschillende momenten en in verschillende vormen met hen in gesprek over de ontwikkeling van Warande binnen de bredere ontwikkeling in en van de maatschappij. De dilemma's die in die gesprekken naar voren komen ademen te tijdsgeest. Om enkele voorbeelden aan te halen:

- Hoe verhoudt de (strategische) koers van een organisatie als Warande zich tot ontwikkelingen in en ontwikkeling van de regio?
- In hoeverre wil Warande bij ver- en nieuwbouw concessies doen aan de kwaliteit van wonen en de kwaliteit van de werkomgeving ten behoeve van een positieve/minder negatieve businesscase?
- Hoeveel tijd gunt een organisatie zich voor het terugdringen van verzuim en uitstroom van medewerkers als de financiële exploitatie minder is dan begroot en onduidelijk is of korte termijn ingrijpen bijdragen aan lange termijn resultaat?

Warande heeft zich in 2024 in de regio geprofileerd om haar ontwikkeling in samenspel met externe belanghebbenden en (nieuwe) samenwerkingspartners verder vorm te geven. In lijn daarmee ligt er een opgave bij de RvT om in toenemende mate het gesprek met externe belanghebbenden te voeren.

## 6 Reflectie op het eigen functioneren

### *Reflectie en ontwikkeling*

De RvT kent een jaarlijkse zelfevaluatie om te reflecteren op het eigen functioneren met als doel verder te ontwikkelen, als raad en individueel. De RvB is als deelnemer betrokken bij (een deel van) de jaarlijkse zelfevaluatie. De jaarlijkse zelfevaluatie over 2024 heeft om agenda technische redenen begin 2025 plaats gevonden. Thema's die tijdens de zelfevaluatie naar voren zijn gekomen en worden opgevolgd zijn:

- Samenwerking - gezien de nieuwe samenstelling van de RvT is het van belang te investeren in het elkaar kennen als basis voor samenwerking.
- Inhoud en scherpheid van gesprek – gezien de bekendheid van RvT en RvB met elkaar en Warande, voortkomend uit de stabiele samenstelling van beide gremia, is het van belang om nadrukkelijk aandacht te hebben voor de inhoud van overleggen en de scherpheid van het gesprek dat RvT en RvB met elkaar hebben.
- Verbinding met Warande – de afgelopen periode is door de RvT geïnvesteerd in contact met Warande breder dan met de RvB. Gezien de meerwaarde hiervan is het voornemen om dit verder uit te bouwen.

Naast de jaarlijkse zelfevaluatie investeren leden van de RvT in hun eigen ontwikkeling, met bijlage 1 van dit verslag is dit inzichtelijk gemaakt.

### *Bezoldiging*

Voor de eigen bezoldiging hanteert de RvT de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn met betrekking tot het maximum van de bezoldiging. Daarmee blijft de bezoldiging binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. In 2024 was de bezoldiging als volgt:

- Voorzitter Raad van Toezicht: € 25.680,-
- Lid Raad van Toezicht: € 17.120,-

De RvT acht deze bezoldiging in lijn met de complexiteit van Warande, de gezonde financiële status van Warande en de van individuele toezichthouders gevraagde tijdsinvestering.

## Bijlage 1 – Samenstelling, benoemingstermijn en hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht 2024

Naam en expertise	Functie en termijn	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Datum 1 <sup>e</sup> benoeming	Ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid 2023
Mw. drs. M.H.P. Bögels MBA	Voorzitter RvT en voorzitter remuneratie, beide tot 01.11.2024  2 <sup>e</sup> termijn	Partner Verbinden met Zorg Samenwerkingspartner Movimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Commissie Academische werkplaatsen Huisartsenzorg ZonMw</li> <li>• Lid Governancecommissie Scheidsgerecht Gezondheidszorg;</li> <li>• Voorzitter beoordelingscommissie Kwaliteit van Zorg Ondersteuning Zorginstituut ZonMw;</li> <li>• Lid Koepelcommissie ZonMw.</li> </ul>	01.11.2016	240412 KMAG Gezond wonen is samen leven 240412 Warande toezicht netwerken 2400513 NVTZ Destructief Leiderschap 240530 Dag van de preventie 240606 Theory U 240722 NVTZ een houdbare samenleving
Dhr. drs. S.J.A. Timmerman	Vice voorzitter Lid auditcommissie, beide tot 1 juni 2024  2 <sup>e</sup> termijn	eigenaar/adviseur PlanZuid AIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht NDSM-loods/SKN (Industrieel Erfgoed + Maakindustrie; lid financiële commissie &amp; lid vastgoed commissie) te Amsterdam;</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Nimeto (MBO-onderwijs; voorzitter Auditcommissie) te Utrecht;</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Zaantheater (Cultureel; lid Auditcommissie) te Zaandam;</li> <li>• Bestuurslid Spurd (Sport- &amp; Leisurebedrijf; voorzitter Auditcommissie) te Purmerend.</li> </ul>	01.06.2016	

Mw. Prof. Dr. C.A. Baan	Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid 2 <sup>e</sup> termijn	Directeur Baan Coaching en Advies Vanaf 19 aug directeur kennisinstituut V&VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHG , vice voorzitter RvT</li> <li>• RvT Humanitas DMH, commissie kwaliteit</li> <li>• Hoogleraar integrale gezondheidszorg bij Tranzo, Universiteit Tilburg (tot 1 juli)</li> </ul>	01.03.2018	<p>Jaarcongres Regels en ruimte – Verhaal met Impact (30 mei)</p> <p>NVTZ-academie: Effectief vergaderen in de boardroom (23 april en 14 mei)</p>
Dhr. R. Akkerman	Lid commissie kwaliteit en veiligheid Lid Remuneratie 2 <sup>e</sup> termijn	RvB Treant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Level voorzitter RvT van maart 2015 tot en met maart 2023</li> <li>• Voorzitter ziekenhuishuis Amstelland vanaf 1 oktober 2023</li> </ul>	01.04.2019	
Dhr. H. Janssen	Voorzitter auditcommissie 2 <sup>e</sup> termijn	RvB a.i. SJG weert tot 01.09.23 CFO a.i. Careyn 01.03.23 tot 31.12.23 RvB Vastgoed de Seizoenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvT Cardiologisch centrum Hoorn</li> </ul>	27.09.2019	
Dhr. dr. G. Camps	Lid auditcommissie 1 <sup>e</sup> termijn	Associate Professor Wageningen University		01.09.2024	
Mw. E. Verhoeven	Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid 1 <sup>e</sup> termijn	Eigenaar 'Ontwerper in de zorg'		01.09.2024	